

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНО-МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

**Резюме.** Обґрунтовано гіпотезу про необхідність адаптації системи мотивації до змін у макро- та мікросередовищах торговельного підприємства, досліджено поняття логістична система та виокремлено наукову проблему щодо її розбалансованості з системою мотивації персоналу. Доведено ефективність функціонування логістичної системи від рівня мотивації персоналу та обґрунтовано механізм формування логістично-мотиваційного середовища на торговельному підприємстві з використанням системного підходу.

**The summary.** In the article a hypothesis is grounded about the necessity of adaptation of the system of motivation to the changes in makro- and mikrosrede of auction enterprise, notion is explored logistic system and is selected scientific problem in relation to its with the system of motivation of personnel. Efficiency of functioning of the logistic system is led to from the level of motivation of personnel and the mechanism of forming of logistic-motivational environment on an auction enterprise with the use of systems approach is grounded.

**Ключові слова:** логістика, механізм, мотивація, персонал, середовище, системний підхід, торговельне підприємство, управління.

**Постановка проблеми.** Управління мотивацією працівників на будь-якому підприємстві в сучасних умовах передбачає використання системного підходу, що дозволяє врахувати зміни не тільки у внутрішньому, але й зовнішньому середовищі, які стосуються макроекономічних процесів на ринку праці, діяльності виробників і споживачів продукції, впливу низки інших чинників зовнішнього середовища. З цієї точки зору логічним буде обґрунтування наукової думки про те, що процес управління мотивацією працівників повинен бути адаптованим до логістичного середовища, яке поділяється на зовнішнє (макросередовище) та внутрішнє (мікросередовище), де до першого відносяться політичні, правові, економічні, техніко-технологічні, соціальні та екологічні чинники, а до другого – такі чинники, як виробництво, маркетинг, фінанси, трудові ресурси та вищий менеджмент [1, с.73–74].

Опосередкований розгляд функцій логістики та, зокрема, елементів логістичної системи призводять до виникнення практичних проблем на українських підприємствах, які визначають певні недоліки: форми та системи оплати праці – як економічні методи розвитку мотивації, не мають мотиваційного ефекту та, відтак, не стимулюють працівників до підвищення ефективності й продуктивності праці та роботи підприємства; ці системи слабо стимулюють працівників до раціонального використання ресурсів, мінімізації витрат, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня. В існуючих системах спостерігається невідповідність між рівнями зміни продуктивності та оплати праці, що призводить до втрати заробітної плати своєї найголовнішої (стимулюючої) функції [2, с. 118–119].

Вирішення цього науково-практичного завдання потребує застосування системного підходу до управління мотивацією персоналу, що вимагає детально розглянути та встановити взаємозв'язок між функціонуванням двох систем – «системи логістики» та «системи мотивації» на підприємстві.

**Аналіз досліджень** дозволяє надати груповану характеристику поняття «логістична система» (табл. 1), виходячи з якої стає очевидним, що задля забезпечення її ефективності розвиток процесу мотивації повинен безпосередньо бути сконцентрованим на визначених об'єктах та елементах, а саме: по-перше, повинен

Таблиця 1

### Логістична система як об'єкт наукових досліджень

| Характеристика поняття «логістична система», джерело  | Автори       |
|---|--------------|
| 1. Система логістики включає засоби, що забезпечують рух товарів по логістичному ланцюгу (склади, вантажно-розвантажувальні механізми, транспортні засоби), виробничі засоби та засоби управління всіма ланками ланцюгів [1, с.50, 52].<br>2. Являє собою:<br>- адаптивну систему з оборотним зв'язком, що виконує різні логістичні | В.І. Сергеев |

|  |  |
|--|--|
| <p>функції та операції та яка складається з кількох підсистем і пов'язана з зовнішнім середовищем;</p> <p>- організаційно-господарський механізм управління матеріальними та інформаційними потоками з метою доставки у задане місце потрібної кількості та асортименту максимально підготовлених для споживання товарів і виробів при мінімальних витратах [3, с.17, 25, 26].</p> <p>3. Досягається шляхом мінімізації часу на доставку товарів або інших ресурсів, підвищення рівня сервісного обслуговування або оптимізації іншого параметру, що сприяє ефективному функціонуванню логістичної системи та підприємства (наприклад: скорочення витрат, збільшення прибутковості, мінімізація втрат ресурсів на кожній стадії товароруку) [4, с.42–43].</p> <p>4. Повинна бути утвореною та керованою, виходячи з загальної мети – досягнення максимальної ефективності роботи підприємства в цілому.</p> <p>5. Повинна зорієнтувати кожен структурний підрозділ на досягнення найкращого співвідношення між витратами та отриманими результатами [5, с.37–38]</p> | <p>А.Г. Кальченко</p> <p>В.В. Плотніков</p> <p>Б.А. Анікін</p> |
|--|--|

охоплювати кожен цикл у логістичному ланцюгу та спонукати працівників за кожною з його ланок; по-друге, враховувати ефективність реалізації функцій та операцій, що виконуються за підсистемами логістичного середовища та концентрувати зусилля працівників на мінімізацію витрат при виконанні логістичних операцій; по-третє, спонукати працівників до мінімізації часу на виконання технологічних операцій; по-четверте, забезпечити керованість системою з метою досягнення ефективності роботи підприємства в цілому та отримання прибутку.

Слід зазначити, що лише за останніми двома характеристиками (пп. 4–5, табл. 1) встановлюється безпосередній взаємозв'язок між цілями логістичної системи та системи мотивації, що дозволяє визначити таку науково-практичну проблему: у наукових дослідженнях при характеристиці системи мотивації не враховуються базові елементи системи логістики (зокрема, пп. 1–3, табл. 1). Це твердження ґрунтується на аналізі наукових розробок Гончарова В.М., Додонова О.В., Кириченка І.А., Дуракова І.Б., Травіна В.В., Купріянова В.С., Ісаулова І.А., Будагьянца М.А., Попова О.О., Мазура Н.О., Радомського С.Й. [2; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14].

Задля вирішення практичних проблем, які є наслідком неефективної системи мотивації, необхідно адаптувати її до логістичної, що дозволить на основі спонукання працівників до ефективного управління логістичними потоками досягти бажаних цілей розвитку підприємства. Це потребує дослідити процес функціонування двох систем (мотивації та логістики) та на цих основах сформулювати відповідний механізм.

**Виклад основного матеріалу.** Використання зарубіжного досвіду повинно безпосередньо торкатися спонукання працівників до ефективного функціонування саме тих елементів логістичної системи, яким у досліджених сучасних вчених-економістів не приділено належної уваги. При цьому, для вирішення цієї наукової проблеми ми обґрунтовуємо гіпотезу про те, що відбудова та вдосконалення системи мотивації на будь-якому торговельному підприємстві з урахуванням позитивного зарубіжного досвіду повинна бути безпосередньо пов'язаною зі спонуканням працівників до ефективного руху товарів по логістичному ланцюгу на кожній стадії, ефективного здійснення закупівельно-збутових операцій з мінімізацією часу на їх виконання, мінімізацією втрат ресурсів на кожній технологічній стадії, максимальне задоволення потреб споживача. Вирішення наукового завдання за обґрунтованою гіпотезою можливе лише за умови використання максимальної кількості компонентів, інструментів і методів відбудови системи мотивації персоналу торговельного підприємства. При цьому, виходячи з думки відомого російського вченого-економіста В.В. Травіна про те, що «...система мотивації є дієвим інструментом управління персоналом лише у випадку, якщо вона якісно розроблена та вірно використовується на практиці...» [7, с.14], можна стверджувати, що: по-перше, процес розроблення та вдосконалення системи мотивації повинен бути пов'язаний із системою управління персоналом і кожною з її підсистем; по-друге, враховувати, який тип

стратегії використовує підприємство, виходячи з його розвитку («підприємницька», «динамічного зростання», «прибутковості» (скорочення витрат) або «ліквідації»).

Відтак, систему мотивації та процес управління мотивацією працівників торговельного підприємства можна вважати засобом ефективного функціонування механізму, який являє собою: «...організаційно-управлінську структуру, що пов'язана з упровадженням управлінських процедур, основою яких є планування, збут, зберігання і транспортування як єдиного матеріального потоку...» [3, с.53]; «...механізм товароруку...впровадження якого дозволяє отримати економічний ефект, що на кожній стадії може бути оціненим за допомогою різних показників на основі співзвістивлення їх чинних і можливих (прогнозованих) значень...» [4, с.78]; «...інструмент скорочення витрат на кожній стадії логістичного ланцюга...» [5, с.42–43]. Виходячи з наведених визначень логістичного механізму, стає очевидним, що його ефективність залежить як від якості управління та оцінювання, так і від якості функцій, що виконують працівники підприємства на кожній зі стадій логістичного ланцюга.

Таким чином, обґрунтовується думка про те, що логістична та мотиваційна системи на торговельному підприємстві повинні бути взаємопов'язаними та, у сукупності, формувати єдиний механізм, упровадження якого забезпечує створення сприятливого логістично-мотиваційного середовища задля розвитку підприємства. Тобто управління мотивацією працівників торговельного підприємства за складовими логістичного ланцюга та його технологічними операціями являє собою складний механізм, який необхідно сформувати задля задоволення потреб як працівників, так і підприємства в цілому. Вирішення цього наукового завдання потребує усвідомлення значущості економічної категорії «механізм мотивації», який вживають різні вчені-економісти, але, при цьому, як свідчить аналіз літературних джерел, вони не пов'язують його зі всіма ланками логістичної системи.

Очевидно, що розглянуті наукові точки зору відносно мети та ефекту від формування та впровадження мотиваційного механізму на підприємстві потребують їх поглиблення з точки зору структурування та умов упровадження. З цієї точки зору певний інтерес являють собою дослідження таких відомих учених-економістів, як Л.І. Абалкін, Г.Т. Куліков, В.М. Данюк та Н.О. Мазур [12; 15; 16; 17]. На думку Л.І. Абалкіна, будь-який економічний механізм (у нашому розумінні – «мотиваційний» – *авт.*) повинен визначати відповідні функції, що стимулюють підвищення ефективності господарської діяльності та поліпшення якісних показників. Водночас, при відбудові структури такого механізму необхідно закласти функції управління, планування та стимулювання [15, с.416, 418]. На думку В.М. Данюка, сам процес розвитку мотивації на підприємстві являє собою механізм, у складі якого виокремлюються потреби, стимули і мотиви – як структурні елементи (*авт.*) [17, с.56]. Доповнюючи думку В.М. Данюка, інший український вчений-економіст Н.О. Мазур вважає мотиваційний механізм складовим елементом у системі управління підприємством, головною метою впровадження якого стає спонукання кожного працівника до продуктивної та якісної праці задля досягнення конкретно поставленої мети [12, с.173]. При цьому вчений виокремлює особливості механізму мотивації взагалі та, зокрема, роль стимулів у цьому механізмі – як необхідний інструмент формування ефективної системи мотивації персоналу.

Ототожнення наукових думок цих двох учених дозволяє вважати, що мотиваційний механізм є своєрідним системним елементом у самій системі управління підприємством і персоналом. При цьому, на думку Г.Т. Кулікова, механізм мотивації та його функціонування розглядається циклічним процесом, [16, с.34–35], що, на нашу думку, потребує дотримання принципів його адаптації до конкретних умов існування підприємства впродовж терміну його господарської діяльності. Виходячи з цього, поруч зі зміною та коригуванням самої стратегії підприємства відповідно до визначених цілей необхідно коригувати й структурні елементи в самому мотиваційному механізмі, які найдосконаліше виокремив Г.Т. Куліков, і вони являють собою «...сукупність способів, методів та прийомів впливу на працівників з боку системи

управління підприємством, що збуджують їх до визначеної поведінки у процесі трудової діяльності задля досягнення цілей підприємства і задоволення особистих потреб» [16, с.42].

Виходячи з вищевикладеного, сам процес збалансування мотиваційного механізму з діяльністю підприємства може бути логічно обґрунтованим із точки зору використання логістичних підходів, що у сукупності являє собою механізм формування логістично-мотиваційного середовища на торговельному підприємстві. З цієї точки зору механізм формування логістично-мотиваційного середовища на торговельному підприємстві є, на нашу думку, як процес управління мотивацією працівників із використанням логістичних інструментів і принципів на основі застосування системного підходу, який передбачає зміни як у внутрішньому (мікрологістика), так і зовнішньому (макрологістика) середовищі, забезпечує взаємозв'язок між двома системами (логістики та мотивації) із застосуванням спільних методик і критеріїв оцінювання персоналу на кожній стадії логістичного ланцюга. Він також передбачає відповідні засоби та умови спонукання працівників на досягнення цілей підприємства при виконанні ними функцій задля ефективної реалізації стратегії підприємства.

З урахуванням вищевикладених обґрунтувань, механізм формування логістично-мотиваційного середовища на торговельному підприємстві можна зобразити у вигляді відповідного циклічного процесу (рис. 1).



Сформоване логістично-мотиваційне середовище:  
- реалізація стратегії торговельного підприємства → досягнення цілей підприємства

**Рис. 1. Механізм формування логістично-мотиваційного середовища на торговельному підприємстві**

**Висновки.** Застосування на підприємствах систем логістики, що являють собою «організаційно-господарський механізм управління матеріальними та інформаційними потоками», дозволяє констатувати, що при їх відбудові та впровадженні особливу увагу необхідно приділяти вдосконаленню процесу управління персоналом, де вирішальну роль відіграє мотивація. Відтак можна зробити висновок, що ефективність функціонування логістичної системи залежить від рівня мотивації персоналу.

Аналіз літературних джерел дозволяє констатувати, що у сучасних дослідженнях недостатньо уваги приділяється комплексним підходам до процесу управління мотивацією персоналу на всіх стадіях здійснення торговельних операцій. Ця наукова проблема призводить до розбалансування між управлінням мотивацією та управлінням логістичною системою і потоками на торговельному підприємстві.

З урахуванням того, що управління мотивацією на будь-якому підприємстві в сучасних мовах потребує використання системного підходу, що дозволяє врахувати зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, на основі розгляду двох систем («логістики» та «мотивації») обґрунтовано механізм формування логістично-мотиваційного середовища на торговельному підприємстві.

Виходячи зі структури наведеного механізму, стає очевидним, що реалізація стратегії торговельного підприємства та, відповідно, досягнення цілей, що стоять перед ним, відбувається у сформованому логістично-мотиваційному середовищі, що потребує вдосконалення двох процесів – управління мотивацією та логістикою на основі системного підходу. На цих основах досягається збалансованість між цими двома процесами та формуються відповідні одна до одної системи мотивації й логістики.

### Використана література

1. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе / В.И. Сергеев. – М. ИНФРА-М, 2001. – 608 с.
2. Управление персоналом: Ч. 1. Конспект лекцій: навч. посібник / В.М. Гончаров, О.В. Додонов, І.А. Кириченко, Є.В. Гончаров та ін. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2008. – 148 с.
3. Кальченко А.Г. Основы логистики: навч. посібник / А.Г. Кальченко. – К.: Тов-во «Знання», КОО, 1999. – 135 с.
4. Плотников В.В. Эффект логистической интеграции: монография / В.В. Плотников. – М.: Научная книга, 2002. – 104 с.
5. Логистика: учебник; под ред. Б.А. Аникина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 368 с.
6. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учеб. пособие / И.Б. Дуракова, С.М. Талтынов. – Воронеж: ВГУ, 2008. – 76 с.
7. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2002. – 272 с.
8. Психологические основы материального стимулирования труда: монография; под. общ. ред. В.Н. Гончарова. – Донецк: СПД Куприянов В.С., 2006. – 240 с.
9. Эсаулова И.А. Мотивационная деятельность организации в условиях стратегического управления / И.А. Эсаулова. Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сб. материалов Воронежского государственного университета. – Воронеж: ВГУ, 2007. – С. 128 – 130.
10. Формування системи мотивації праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки / В.М. Гончаров, М.А. Будагянц, С.Й. Радомський та ін.; за ред. В.М. Гончарова. – К.: Техніка, 1999. – 112 с.
11. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О. Попова // Економіст. – 2006. – № 12. – С. 52–54.
12. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу / Н.О. Мазур // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць «Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики». Т. 2. – Київ: КНЕУ, 2005. – С. 173–182.
13. Сосновий А. Разработка систем стимулирования в торговой компании на разных стадиях ее развития / А. Сосновий // Менеджер по персоналу. – 2005. – № 2. – С. 30–37.
14. Організація й оплата праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки / С.Й. Радомський, В.М. Гончаров, О.В. Додонов та ін.; навч. посібник. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – 264 с.
15. Политическая экономия социализма – теоретическая основа экономической политики КПСС. Курс лекций; под ред. Л.И. Абалкина. – М.: Мысль, 1986. – 605 с.

16. Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников: монография / Г.Т. Куликов; отв. ред. Д.П. Богиня. – 2-е изд., перераб. – К.: Ин-т демограф. и соц. исследований НАН Украины, 2006. – 244 с.
17. Аналіз тенденцій розвитку оптової та роздрібної торгівлі / М.Ю. Симоненко // Маркетингові дослідження в Україні: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції. – Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2008. – С. 143–146.